



עד חודש מאי האחרון הפרידו 16 שעות לימוד חסרות בכימיה ו-72 שנות הפסקה בלימודים בין המיליארדר מורטון מנדל לבין קבלת תואר ראשון באוניברסיטת קייס ווסטרן ריזרב בקליבלנד, אוהיו, שם התחיל ללמוד כשהיה בן 18. מנדל בן ה-92 הוא ההתגלמות המושלמת של החלום האמריקאי: בן למשפחה דלת-אמצע-עיים של יהודים שהיגרו מפולין לקליבלנד, שכנה מאפס יחד עם שני אחיו את "פרמיר" (Premier), תאגיד ענק ומשגשג בתחום חלקי החילוף, בשיאו העסיק התאגיד 6,000 עובדים ורכש 16 חברות. ב-1996 מכרו האחים את החברה תמורת 3 מיליארד דולר לענקית חלקי חילוף אחרת, פארנל הבריטית, והקימו חברה אחרת משלהם. נוסף לכך מנדל הוא פילנתרופ רב-פעלים, שבמשך עשורים תרם מאות מיליוני דולרים לפרויקטים חברתיים בארה"ב ובישראל. הוא גם צבר 11 תוארי כבוד מאוניברסיטאות שונות, אחד מהם אפילו מקייס ווסטרן, שממנה פרש בגיל 19 בגלל צורכי הפרנסה הרווחקים מבלי שהשלים את התואר.

אבל למרות הזמן הרב שחלף וההצלחה האדירה לה זכה גם בלי החותם האקדמי, מנדל לא ויתר. ב-2012 פנה לאוניברסיטה שלו ושאל איך יוכל להשלים את התואר כסטודנט מן המניין, בלי עיקופים ובלי הנחות. הואיל ועמדו ליכותו עוד שנתיים של לימודים אקדמיים בהנדסה, שעשה במהלך שירותו בצבא ארה"ב, ונותרו לו רק אותן 16 שעות בכימיה להשלמת חובותיו, הוסבר לו שיוכל להחליף את השעות החסרות בפרויקט שביצע. הפרויקט, הוחלט, יהיה הספר שמנדל שקד אז על כתיבתו, ובו ביקש לפרוש את עיקרי גישתו הניהולית. כשמלאכת הכתיבה הושלמה מנדל בחר לקבל את תעודת הסיום יחד עם הבוגרים האחרים. "בנאום שלה, נשיאת האוניברסיטה הכריזה שיש בקרב הבוגרים בוגר אחד שלי קח לו 72 שנה לקבל את התואר. כשקיבלתי את התעודה לידי, הנפתי אותה למעלה והקהל פשוט יצא מגדרו. זה מרגש אותי כל פעם מחדש", מספר לי מנדל, איש מרשים בחריפותו ובחיוניותו, ורמעות התרגשות זורגות מעיניו ללא מעצורים.

הראיון איתו נערך במהלך ביקורו בארץ בשבוע שעבר, אחד מהביקורים הרבים שלו כאן. מנדל הוא אוהד מושבע של ישראל, אחד מתורמיה הגדולים ומי שעומד מאחורי בית הספר למנהיגות ע"ש מנדל בירושלים, שהוקם בשנות ה-90. כמו כן, הקים בארץ את חברת ההשקעות IEL, שבאמצעותה רכש שתי חברות ישראליות: מפעל הזכוכית פניציה ירוחם, אותו שיקם אחרי שעמד על סף קריסה, ורשת המרפאות "ביקור רופא". עם זאת, הפעם הגיע לארץ בנסיבות ייחודיות: השקת הגרסה העברית של ספרו, אותו כתב עם העיתונאי ג'ון ברן. הספר, "הסוד טמון באנשים ומנהיגות", יצא לאור בעברית בימים אלה (בהוצאת ידיעות ספרים).

עם זאת, הפעם הגיע לארץ בנסיבות ייחודיות: השקת הגרסה העברית של ספרו, אותו כתב עם העיתונאי ג'ון ברן. הספר, "הסוד טמון באנשים ומנהיגות", יצא לאור בעברית בימים אלה (בהוצאת ידיעות ספרים).

**מישהו להעריך אותו**

הפכת לאחד המנהלים המוערכים בארה"ב ובנית אימפריה עסקית אדירה בלי לסיים תואר ראשון. היית מקבל



# הצלחה עבודת היא לצקת משמעות לחיי

**כך אומר מורטון מנדל, מיליארדר ופילנתרופ יהודי אמריקאי בן 92, מהתורמים הגדולים לישראל • לרגל צאת ספרו "הסוד טמון באנשים" הוא מספר למה הוא מעדיף לפעמים רופא או פילוסוף על כיסא המנהל**

נטלי גרויסמן || צילום: יובל חן

היום לעבודה מישהו בלי תואר אקדמי? "רק אם יש לו סיבה ממש טובה לזה, ואני לא מעלה ברעתי סיבה כזאת כרגע. בעיניי, היום הכי אפשר להצליח בלי תואר ובלי השכלה אקדמית וגם קל יותר לרכוש תואר כזה מבעבר".  
**בכל זאת, אחד הרעיונות הבולטים בספרך הוא שיש לבחור אנשים לעבודה לא רק לפי קורות החיים הפורמליים שלהם. "זה נכון. לתפסתי, הצלחה עסקית תלויה לחלוטין באנשים בארגון, ולכן חשוב שהאנשים האלה יהיו מצוינים, ולא רק טובים. אני גם סבור שעדיף לצרף אנשים**

מצוינים גם אם אין משרה פנויה או גם אם אין להם ניסיון בתחום שבו אתה רוצה שיעסקו. גם אם זה לקחת לתפקיד של ניהול המפעל רואה חשבון או רופא או פילוסוף. לצורך כך לא מספיק לבחון קורות חיים של מועמד".  
**או לפי אילו קריטריונים אתה מצייע לבחור מועמדים לעבודה?**  
 "קודם כל, למראיין צריך להיות ברור איזה טיפוס אנושי הוא מחפש בדיוק, ולא רק מה הכישרונים שנדרשים לתפקיד. לי, למשל, יש חמישה קריטריונים עיקריים, וניסיון הוא האחרון שבהם. חשובים מכל האינטלקט

והאינטליגנציה, ואחריהם ערכים, להט ומו"סר עבודה. אני רוצה להעסיק מישהו שאני יכול להעריך אותו כאדם".

אתה מרגיש בספר את השיבות של מדעי הרוח והחברה ומעורר רבישת השכלה בתחומים אלה. היית מקבל לתפקיד עסקי מועמדים עם תואר במדעי הרוח בלבד? "לגמרי. זו האפשרות הטובה ביותר מבחינתי. לא מזמן, למשל, קיבלתי מישהו עם תואר בפילוסופיה. נרמה לי שהמשרה הייתה בתחום השיעור. אמנם לא היה לו ניסיון, ולא הייתי ממקם אותו מיד בעמדה ניהולית, אבל אנחנו מאפשרים לאנשים להיכנס ולצבור ניסיון.

"מבחינתי, השכלה במדעי הרוח היא חיונית, קודם כל כי אני רוצה עולם שפוי. בשביל שהעולם יהיה כזה, חייבת להיות בו אוכלוסייה גדולה ככל האפשר של אנשים משיכילים ובעלי יכולת אינטלקטואלית וכי לים שמאפשרים להם להיות אזרחים אחראיים בחברה חופשית, וכאלה שנוטלים חלק בחיים הפוליטיים על ידי הצבעה בבחירות, פעילות בוועד ההורים או בוועד השכונה או בדרכים אחרות. אני חושב שאוניברסיטאות וקולג'ים צריכים לחשוף אנשים לרעיונות גדולים באנושות, כדי שיוכלו לחשוב איך להפוך את החברה לטובה יותר. אנו זקוקים לאנשים כאלה בעסקים, כמו בכל תחום אחר. מטרת המסע שלנו בחיים היא לצקת משמעות לחיינו, וזו גם הצלחה מבחינתי כיום. אם פעם הצלחה הייתה עבודה כספית ותהילה, היום זו היכולת להסתכל במראה ולהגיד: 'אתה באמת בחור טוב'".

בספר אתה מספר שאחת הדרכים שלך ושל אחיך לברל את עצמכם בעסקים היה שירות לקוחות.

"אמת. בספר מתוארים שניים מתוך מאות מקרים דומים בהיסטוריה שלנו עם לקוחות. אחד מהם הוא המקרה שבו התקלקל אצל יצרנית הטרקטורים 'קטרפילר' ממסר אלקטרוני בשווי 10 דולר והשבית פס ייצור שלם. בעשר וחצי בלילה סוכן המכירות שלנו הבהיל ממסר חדש מלוס אנג'לס עד למפעל של החברה באילינוי, והפס חוזר לפעולה. זה עלה לנו כמה מאות דולרים, אבל גבינו על זה עשרה דולר בלבד. זה משהו שיגרום ללקוח להישאר איתך גם כשהמתחרים יתפקדו על דלתו. צרכנים רעבים לשירות מעולה".

**חבנות מוצלחות**

מנדל נשוי זה 65 שנים לברברה, בחירת ליבו, ואב לשלושה: איימי, תום וסטייס. בהתאם למדיניות האחים מנדל, אף אחד מבני משפחתיהם לא הועסק מעולם בעסק - לא בתקופת פרמיר, וגם לא כיום, בתאגיד פארקווה, שהוקם אחרי פרישת האחים מחברת פרמיר בעקבות מיזוג עם פארנל. בפארקווה מרוכזים כספיה ועסקיה של משפחת מנדל כיום, הכוללים פעילות בתחום שוק ההון, הנדל"ן ורכישת חברות ושיקומן. חלק נוסף בתאגיד הוא קרן מנדל, הזורע הפילנתרופית של המשפחה. אחד הסיפורים הידועים על מנדל, מה שנים האחרונות, המוצג גם בספר, הוא סירונו להשקיע כספים בחברת ההשקעות של ברנרד מיידוף, שהתגלה כאחד הנוכחים הגדולים בכל הזמנים והורשע בהונאה בהיקף של 65 מיליארד דולר. מנדל מספר לי: "הופעל עליי לחץ עצום מצד כל עמיתי תי וחבריי להשקיע אצל מיידוף. בכל זאת, אחרי התלבטות מאוד קשה, החלטתי לא להשקיע אצלו, כי הוא סירב לספר לי איך הוא עושה את הכסף שלו. חוסר שקיפות כזה עומד בניגוד לעיקרון שהנהגנו באי רגון שלנו, שאנחנו משקיעים רק בעסקים שאנחנו יודעים איך הם פועלים. היה לי ברור שהחלטתי היא טעות איומה, אבל לא

מתוסככים, שיוצרים לעשות מה שנכון. אחי ג'ק התאפיין בחוכמה בלתי-רגילה. ג'ו הוא יצירתי מאוד. ואילו אני טוב בסדר וארגון. הם אמרו לי: 'אתה חייב להיות המנכ"ל'". אתה מדגיש בספר את החשיבות של סביבת עבודה טובה להצלחה העסקית. תוכל לפרט?

"אני חושב שכבוד לעובדים הוא דבר מרכזי, ומבחינתי חלק מזה הוא גם משכורות גבוהות. זה בעצם משהו אנוכי שאנחנו עושים בשביל הארגון, כי אנחנו מקבלים את זה בחזרה באמצעות ההערכה של העובדים והעובדה שהם נשארים איתנו לאורך שנים. באופן כללי, הגישה שלי היא לנהוג כלפי העובדים שלי כפי שהייתי רוצה שינהגו כלפיי. בשנים האחרונות, למשל, נהיינו רגיי-שים יותר לצרכים המשפחתיים של עובדים. זו מדיניות ה-family first שלנו. אם פעם החשבנו רק אירועים גדולים, כמו חתונות או טקסי סיום תואר, היום אנחנו מעודדים עובדים, גברים ונשים כאחד, להשתחרר מהעבודה גם כדי ללכת לאירועים יומיומיים יותר, למשל הופעת בלט בבית ספר יסודי שמתפתת בה בתו של עובד".

הסרט "הזאב מוול סטריט" הוא על ברוך קר שעשה הון בעסקאות שמבוססות על מציגי שווא. עד כמה דומיננטית בעולם העסקי בארה"ב התרבות הארגונית הע"רבית והשקופה שאתה מצדד בה, לעומת גישת "הזאבים"?

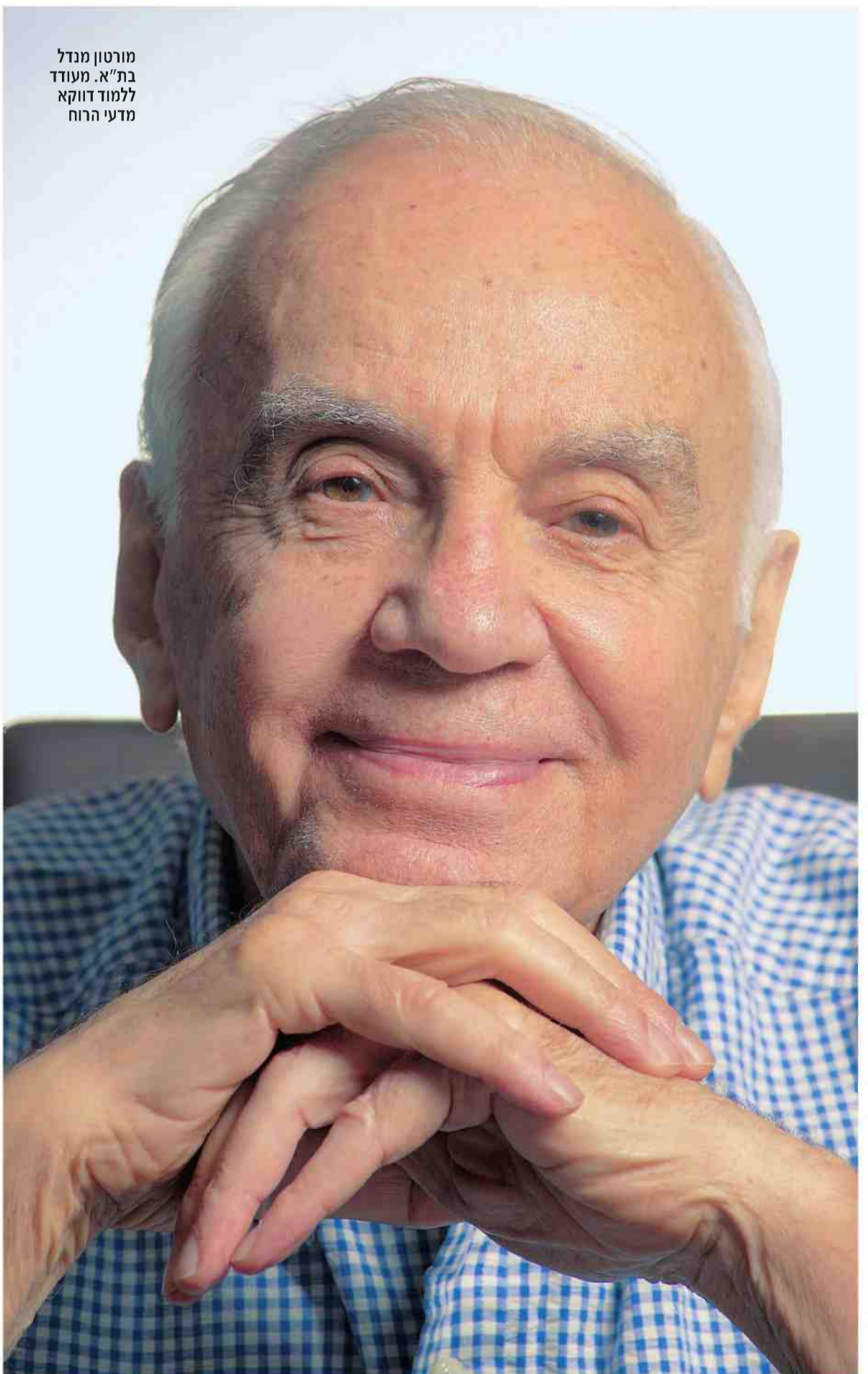
"יש בעסקים באמריקה ביטוי לכל אחת מהגישות האלה. רוב האנשים שאני בקשר איתם, בין אם זה באמריקה ובין אם ביש"ראל, הם פחות או יותר כמוני. אחד האלילים שלי, לדוגמה, הוא אלי הורביץ ז"ל, שעמד בראש חברת טבע. יצא לי לפגוש הרבה

אנשי עסקים ישראלים מהליגה הראשונה, והם לא שונים מאנשי עסקים אמריקאים שאני מכיר. הקריירה שלי התחילה ב-1940, ואני חושב דווקא שהקהילה העסקית היום אתית יותר משהייתה אז. אני חושב שעוללות בעור לם העסקים היו בעבר וישנן גם כיום, ותמיד יהיו גם 'זאבים', אבל אחד הדברים שהשתנו לטובה הוא רמת הסיי-קור העיתונאי בתחום. היום הכל חשוף יותר לביקורת, בעיתונות וברשתות החברתיות, ולכן גם הנראות של העוללות רבה יותר".

אחת הפרשות שהסעירו לאחרונה את הציבור בישראל היא קריסת איי-די-בי. מה דעתך על התנהלותו של דנקנר?

"יצא לי לפגוש את דנקנר, אבל אני לא באמת מכיר אותו. אני חושב שהוא לקח סיכונים גדולים מאוד. בספר אני ממליץ לא לעשות את זה, לפחות אם אתה לא מסוגל לספוג את התוצאה הגרועה ביותר שעלולה לקרות מנטילת הסיכון. אני מניח שאני שמרן, אבל זו גישתי. זה סוג אחר של תכנות מנטלי, וכנראה דנקנר ואני שונים במישור זה. אני פועל בשיטת העסקאות הבודדות. אנחנו בורקים כל עסקה ורכישה בזהירות המרבית וקונים חברה אחת כל פעם.

"יש מושג בבייסקול: חבטת ה'הום ראן', שהיא חבטה עוצמתית מאוד שיכולה ליכות בנקודות רבות, אבל אני מעדיף חבטות זהירות יותר שמאפשרות לי לשלוט טוב יותר על הכדור. זו נוסחה שאני דבק בה והיא תמיד מצליחה עבורי. בשבילי הצליחה זה לא להתעשר, אלא לא להפסיד".



מורטון מנדל  
בת"א. מעודד  
ללמוד דווקא  
מדעי הרוח

**"הופעל עליי לחץ עצום להשקיע אצל מיידוף אבל החלטתי שלא, כי הוא סירב לספר לי איך הוא עושה את הכסף"**

**"אני חושב שדנקנר לקח סיכונים גדולים מאוד. בספר אני ממליץ לא לעשות את זה. אני מניח שאני שמרן, אבל זו הגישה שלי"**

בעשר ובשמונה שנים, הצלחתם לעבוד בשיתוף פעולה מוצלח לאורך עשורים, ומשלב מוקדם דווקא אתה, האח "התי-נוק", הפכת למנכ"ל פרמיר. איך אתה מסביר את זה?

"כשהייתי ילד זה באמת היה נורא. הם לא הסכימו לקחת אותי איתם לשום מקום והייתי פשוט 'האח הקטן'. אבל איכשהו כשהגעתי לגיל 18 שלושתנו נכנסנו לעסקים ביחד. קנינו מהרוד שלנו את חנות החלפים שלו תמורת 900 דולר, ומאז הם הפכו לחברים הכי טובים שלי. הניחוש שלי הוא שזה קרה כי אנחנו פשוט שלושה בחורים ישרים, לא

האח הצעיר, כבר נולד בארה"ב, ואמו הייתה הדמות הדומיננטית בחייו, בייחוד אחרי שאביו חלה בטרשת נפוצה באמצע שנות ה-30 לחייו. האם קיימה את משפחתה באמצעות חנות סרקית קטנה שלא הצליחה במיוחד, אך לדברי מנדל: "מעולם לא הר-גשנו עניים. לא היינו רעבים ולא הרגשנו קורבנות בחברה לא הוגנת. זו הייתה ילדות נפלאה. אמי הקנתה לנו ערכים שליוו אות-נו בהמשך, כמו ערך הנתנה לאחרים. היא תמיד תרמה כל מה שיכלה למי שהיה זקוק לכך בסביבתה".

אתה ושני אחיך, ג'ק וג'ו, שמבוגרים ממש

יכולתי לפעול בניגוד לעיקרון. חודשיים אחר כך, כשעסקיו של מיידוף התמוטטו וההונאה נחשפה, הטעות הפכה להיות הב-חירה הנכונה וכולם אמרו לי שאני מבריק. אבל לא הייתי מבריק. פשוט חזק".

את חוט השרדה שלו ואת יכולתו לדבוק בעקרונות מייחס מנדל בספרו, בין היתר, לאמו רוו. הוא מתאר אותה כגיבורה שה-צילה את שלושת אחיו הגדולים - מרים, ג'ק וג'ו - מרעב ומפוגרומים אנטישמיים, כשהצליחה לברוח איתם ב-1920 מפולין לארה"ב, שם כבר שהה אביו עוד מלפני תחילת מלחמת העולם הראשונה. מורטון,